



## **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi**

**Marjaya<sup>1)</sup>, Ahmad Arifin<sup>2)</sup>**

Email: [arifin@yahoo.com](mailto:arifin@yahoo.com) (correspondent author)<sup>2)</sup>

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia<sup>1)</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia<sup>1)</sup>

### **Info Artikel**

Diserahkan Feb 2022  
Diterima Maret 2022  
Diterbitkan Maret  
2022

Kata Kunci:  
MRA, Komitmen  
Organisasi,  
Partisipasi, Motivasi

*Keywords:*  
*MRA, Organizational  
Commitment,  
Participation,  
Motivation*

### **Abstrak**

Penelitian ini memiliki intensi untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan tingkat manajer pada perusahaan manufaktur sebanyak 45 orang. Sampel penelitian sebanyak 45 responden, dengan Teknik sampling menggunakan sensus. Informasi berupa data-data yang dihimpun diolah dengan menggunakan uji korelasi Regresi Liner Berganda dan Moderated Regression analysis (MRA). Sebelum melakukan pengujian hipotesis, dilakukan pengujian validitas, reliabilitas, dan pengujian asumsi klasik. Implikasi penelitian ini memperlihatkan partisipasi anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi kerja.

### **Abstract**

*This study has the intention to analyze the effect of budgetary participation on managerial performance with organizational commitment and work motivation as moderating variables. The population of this research is manager level employees in manufacturing companies as many as 45 people. The research sample was 45 respondents, with the sampling technique using a census. Information in the form of collected data is processed using the Multiple Linear Regression correlation test and Moderated Regression analysis (MRA). Before testing the hypothesis, the validity, reliability, and classical assumptions were tested. The implication of this study is that budgetary participation has no significant effect on managerial performance when moderated by organizational commitment and work motivation.*

Alamat Korespondensi:  
Gedung Program Pascasarjana  
Universitas Riau Kepulauan  
E-mail: [jurnal.mob@gmail.com](mailto:jurnal.mob@gmail.com)

## **PENDAHULUAN**

Kinerja merupakan salah satu indikator yang dapat memperlihatkan kepada kita bagaimana gambaran atas tingkat keberhasilan atau pencapaian suatu perusahaan. Menurut Putra (2013) kinerja dalam suatu perusahaan, sangat tergantung dan hasil kerja karyawannya baik secara keterampilan dan kapasitas untuk setiap beban pekerjaan yang diberikan kepada mereka untuk mencapai keberhasilan perusahaan tersebut. Hal yang sama yang dikemukakan oleh Ramadhini, Ritonga, dan Taufik (2019) bahwa kinerja manajerial yang baik dalam suatu perusahaan mampu mewujudkan keunggulan daya saing suatu industri.

Agar dapat menciptakan keunggulan daya saing dan memasuki persaingan bisnis yang baik maka diperlukan suatu media untuk dapat membantu perusahaan dalam melakukan perencanaan dan alikasi sumber daya manusia yang mereka miliki secara efektif dan efisien yaitu salah satunya melalui penganggaran. Penganggaran merupakan suatu sarana yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan kegiatan perencanaan dan koordinasi mengenai aktivitas perusahaan di masa yang akan datang agar tujuan dari perusahaan mampu tercapai. Ernis, Sulaso, Wardayati (2017).

Proses penyusunan anggaran tentunya sangat baik apabila perusahaan melibatkan seluruh peran manajer dalam perusahaan. Melalui keikutsertaan seluruh bawahan untuk ikut dalam menyusun anggaran tentunya mampu memengaruhi kinerja manajerial karena mereka ikut serta dilibatkan dalam memberikan ide terhadap anggaran yang nantinya akan direalisasikan. Agar partisipasi lebih efektif meningkatkan kinerja manajerial, maka diperlukan faktor pendukung lainnya yaitu komitmen organisasi dan motivasi kerja yang baik dalam perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan perilaku yang mendeskripsikan sejauh mana pribadi atau individu terikat dan mengetahui status keanggotaan dalam organisasi dan bersedia kuat tenaga untuk mencapai tujuan dari organisasinya. Komitmen organisasi yang massif menstimulus para eksekutif bawah mengapai dan menambah kinerja organisasi. Melalui komitmen yang tinggi, pada saat mereka terlibat dalam penyusunan anggaran, mereka akan berbuat sesuatu yang lebih baik untuk menunjang keberhasilan organisasi dibandingkan untuk kepentingan sendiri. Ernis, Sulaso, Wardayati (2017).

Selain komitmen organisasi, motivasi kerja merupakan bagian dari perusahaan yang dapat menstimulus karyawan untuk memiliki kinerja yang baik. Motivasi kerja merupakan hal yang dapat menggerakkan pribadi baik dari dalam diri maupun dari efek luar untuk melangsungkan sesuatu hal yang dapat mengarahkan, membangkitkan dan memelihara perilaku untuk membangun integritas di lingkungan kerja, Iswahyudi, Pangayow, Wijaya (2019). Menurut Ramadhini (2019) seseorang manajer yang memiliki motivasi kerja baik yang timbul dari setiap manajer atau karyawan maka akan mendorong mereka aktif berpartisipasi dalam penyusunan rencana, pelaksanaan dan evaluasi anggaran yang akan disusun.

### **Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan serta suatu kewajiban dari setiap tingkatan manajer dalam organisasi untuk mengatur, menyusun dan merencanakan suatu anggaran agar apa yang menjadi tujuan dan sasaran kinerja

organisasi di masa yang akan datang dapat tercapai, Nugraheni (2017). Tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam melakukan partisipasi anggaran adalah sejauh mana seluruh manajer bawahan berpartisipasi penyusunan anggaran, campur tangan manajemen dalam memberikan arahan pada saat revisi anggaran, pemberian ide atau usulan seara sukarela tanpa diminta, partisipasi manajer pada saat proses final, untuk mencapai keputusan akhir, kontribusi pihak manajemen untuk melaksanakan anggaran yang sudah disusun dan dibuat, manajer tingkat atas ikut berperan pada saat meminta usulan pada saat proses penyusunan berlangsung [8].

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menggambarkan bagian dari dukungan serta keyakinan yang kuat individu dalam organisasi agar sasaran dan nilai organisasi dapat terlaksanakan, Nugraheni (2017). Komitmen terbagi atas tiga dimensi yaitu, *affective commitment* yaitu individu terjalin dengan emosi, merasa terlibat dan sangat memahami penuh keadaan organisasi, *normative commitment* yaitu individu merasa memiliki tanggung jawab yang harus mereka kerjakan untuk organisasi atau perusahaan dimana individu tersebut bernaung dan yang terakhir adalah *continuance commitment* yaitu individu merasa adanya kepentingan tertentu di dalam organisasi/perusahaan, Kurniawan (2015).

### **Motivasi Kerja**

Rahmat (2016) membagi dimensi motivasi kerja dalam beberapa bagian yaitu pertama, dorongan untuk mencapai tujuan dimana motivasi yang tinggi dari individu dalam perusahaan akan memberikan kemampuan dan kemauan dari individu itu sendiri untuk dapat mencapai tujuan perusahaan atau organisasi tersebut, kedua, semangat kerja dimana semangat kerja merupakan faktor psikologis yang memengaruhi pencapaian kinerja yang maksimal dalam perusahaan. Apabila seorang karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan yang mereka lakukan mereka akan memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga dapat memotivasi mereka untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, ketiga, inisiatif dan kreatifitas, merupakan kemampuan seorang karyawan atau individu dalam perusahaan untuk melakukan pekerjaan tanpa pengaruh atau ketergantungan dari pihak lain dan kemampuan seorang individu untuk memberikan inovasi-inovasi dalam melakukan pekerjaannya, keempat adalah tanggung jawab, dengan adanya rasa tanggung jawab penuh dalam melakukan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja seorang individu dalam perusahaan tersebut dan juga meningkatkan kepercayaan atasan kepada setiap pekerjaan yang diberikan kepada individu tersebut.

### **Kinerja Manajerial**

Putra (2013) menilai kinerja manajerial dengan beberapa perspektif diantaranya adalah *planning* yaitu tatacara untuk menentukan prosedur dari aktivitas yang akan dilakukan dengan memperhatikan waktu masa sekarang dan akan datang; *investigation* yaitu pencairan perangkaian informasi atas kegiatan maupun pekerjaan yang dilakukan; *coordination* yaitu memadankan setiap keterangan/informasi laporan tentang karyawan beserta dengan program yang akan dilaksanakan; *evaluation* yaitu pengukuran yang dilakukan dirksi atau pimpinan yang diperuntukan bagi karyawan dan membuat catatan (*record*) atas hasil kerja karyawan; *supervision* melakukan pengarahan dan bimbingan dalam

hal yang berhubungan dengan aturan, menangani setiap keluhan yang berasal dari bawahan dan tetap melakukan penilaian kinerja; *staffing* dengan melakukan penyingkapan karyawan; *negotiation* melakukan perjanjian, kompromi dalam hal pembelian, penjualan dan kontrak kerja lainnya dan yang terakhir adalah *representation* yaitu mengkomunikasikan mengenai misi, visi dalam kegiatan organisasi atau pertemuan bisnis.

### **Hipotesis Penelitian**

#### **Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Partisipasi anggaran tidaklah semata-mata hanya melakukan perencanaan untuk program kerja organisasi, tetapi partisipasi anggaran sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran yang diregulasikan bersama-sama di perusahaan akan dapat menjadi dasar dalam evaluasi kinerja. Eksekutif manajer yang terlibat dalam partisipasi anggaran, akan kian menguasai apa yang menjadi tujuan keinginan perusahaan. Manajer akan bersungguh-sungguh dalam menyusun anggaran sehingga kinerja manajerial dapat meningkat.

Beberapa penelitian sebelumnya, menyatakan hal sama dimana partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial Rizal, Fitri, Rantika (2019), Nugraheni (2017), Gunawan, Aditiya, dan Santioso (2015) dan Gusti, Kustono, Effendi (2018). Berdasarkan pemaparan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

#### **Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi**

Dalam melakukan penyusunan anggaran, komitmen dari setiap pelaku aktivitas perusahaan diperlukan untuk terciptanya kinerja manajerial yang baik. Kinerja seorang manjerial dapat secara langsung dipengaruhi oleh kondisi atau situasi yang berasal dari dalam individu tersebut. Selain itu dengan adanya komitmen organisasi dalam penyusunan anggaran maka akan memperhatikan.

Beberapa Penelitian yang seperti telah dilakukan oleh Gunawan, Aditiya, dan Santioso (2015), Ernisa, Sulaso, Wardayti (2017), dan Ramadhini, Ritonga, dan Taufik (2019) mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika ada komitmen organisasi sebagai variabel yang memoderasi. Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub> : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi.

#### **Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi**

Motivasi merupakan kondisi dimana pribadi atau individu berusaha untuk melakukan setiap tugas atau tanggungjawab yang diberikan kepadanya dengan sebaik mungkin dengan usaha yang tinggi kearah pencapaian tujuan organisasi, Gunawan, Aditiya, dan Santioso (2015). Proses penyusunan anggaran akan menjadi lebih efektif dan berhasil apabila dalam pelaksanaannya di dukung oleh motivasi yang tinggi dari para manajer yang mengarah pada banyaknya usaha yang diberikan dalam tugasnya tersebut.

Hasil penelitian sebelumnya oleh Ermawati (2017) menyatakan bahwa semangat atau motivasi kerja yang tinggi akan membangkitkan keseriusan dan

kesungguhan para manajer dalam melakukan penyusunan anggaran. Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub>: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh motivasi kerja

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan generalisasi yang mencakup atas objek dan subjek dengan kualitas serta kriteria khusus ditentukan oleh penulis untuk dilakukan pemahaman serta diambil kesimpulannya, Ghozali (2018). Populasi pada penelitian ini ialah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang otomotif. Pada kajian ini, dalam mengambil sampelnya dengan memakai metode *purposive sampling* dengan keputusan yaitu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang otomotif.

### **Teknik Pengujian Data**

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Menurut Ghozali (2018) agar kuesioner memiliki tingkat keshaihan yang baik maka perlu dilakukan suatu pengujian yang disebut sebagai uji validitas. Kuesioner dikategorikan valid ketika unsur dalam kuesioner mampu untuk menjelaskan apa yang akan kita ukur. Pada riset ini peneliti menggunakan *pearson method* yang membandingkan antara r hitung dengan r tabelnya dan dikatakan valid jika koefisien korelasi *product moment* melebihi 0.3.

#### **Pengujian Asumsi Klasik**

Pada riset ini dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari:

- Uji Normalitas** dengan menggunakan uji Komlogorov Simirnov dengan kriteria tingkat alfa  $\geq 0.05$
- Uji Multikolonieritas** dengan kriteria nilai VIF tidak melebihi dari 10 dan nilai toleransi tidak kurang dari 0.1.
- Uji Heterokedastisitas** menggunakan metode scatterplot dan gleter. Pola scatterplot yang menyebar menunjukkan tidak terjadi heterokedastisita

#### **Uji Hipotesis**

Pada penelitian ini, uji hipotesis menggunakan simple regression analysis dan Moderating Regression Analysis (MRA) dengan formula persamaan model penelitian sbb:

Pengujian hipotesis pertama yaitu pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \dots\dots\dots (1)$$

Pengujian hipotesis kedua dan ketiga yaitu pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_1 X_2 \dots\dots\dots (2)$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja manajerial
- X<sub>1</sub> = Partisipasi anggaran
- X<sub>2</sub> = Komitmen organisasi
- X<sub>3</sub> = Motivasi kerja
- X<sub>1</sub>.X<sub>2</sub> = Perkalian antara Partisipasi anggaran dengan komitmen oorganisasi

$X_1.X_3$  = Perkalian variabel antara partisipasi anggaran dengan motivasi kerja

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Instrumen Penelitian

#### Pengujian Validitas

Koefisien *product moment* digunakan dalam pengujian validitas, dengan kriteria koef tidak melebihi 0.3. Hasil pengolahan data, diperoleh nilai setiap bagian dalam kuesioner baik variabel independen dan dependen tidak melebihi 0.3, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh item dalam kuesioner adalah valid.

Dari semua pernyataan untuk masing-masing variabel (Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Manajerial) menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai *r* hitung yang lebih besar dari *r* tabel, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid atau dalam artian data yang digunakan dalam penelitian ini tepat, memiliki kesesuaian yang tinggi dengan kenyataan yang ada dan memiliki kesejajaran antara tes dan kriteria.

#### Uji Reliabilitas

Pengujian menggunakan *one shot*, dengan tingkat *cronbach alpha* > 0.7 (Ghozali, 2018). Melalui olahan data yang dilakukan memberikan hasil tingkat reliabilitas dari setiap variabel penelitian melebihi 0.7 sehingga variabel dalam penelitian ini adalah bersifat reliabel

#### Uji Multikolinearitas

**Tabel 1 Uji Multikolonearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Kriteria
X <sub>1</sub>	0,904	1,106	Tidak terjadi multikolinearitas
X <sub>2</sub>	0,904	1,106	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Hasil penelitian, 2020

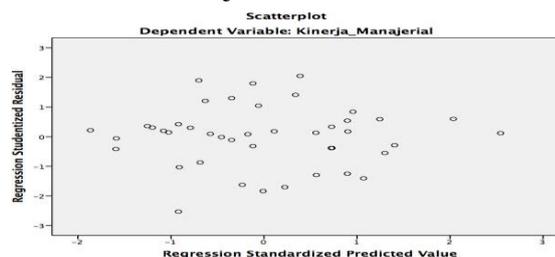
#### Pengujian Multikolonieritas

Hasil dari olahan data untuk multikolonieritas pada penelitian ini menunjukkan nilai VIF tidak melebihi dari 10 dan nilai toleransi tidak kutang dari 0.1 yang terlihat dari Tabel 1.

#### Pengujian Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastisitas dalam penelitian ini menggunakan dua cara yaitu scatterplot dan uji gelszer.

Gambar 1. Uji Heterokedastisitas



Sumber: Pengolahan Data SPSS, 2020

**Tabel 2 Uji Gletzer**

		Coefficients <sup>a</sup>			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	T
1	(Constant)	.353	.297		1.189
	Partisipasi_Anggaran	-.105	.074	-.228	-1.421
	Komitmen_Organisasi	-.115	.091	-.259	-1.266
	Motivasi	.189	.115	.340	1.645

a. Dependent Variable: ABS

Sumber: Pengolahan Data SPSS, 2020

Berdasarkan Tabel 2, pada kolom nilai signifikansi (Sig.) didapat semua nilai lebih besar dari tingkat kepercayaan 5% Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya Heterokedastisitas dan pada gambar 1, pola scatterplot dalam penelitian ini menyebar, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

#### Uji Hipotesis dan Pembahasan.

Pengujian hipotesis yang digunakan adalah menggunakan *moderating regression analysis* (MRA) karena penelitian ini menggunakan variabel moderasi. Variabel pemoderasi merupakan variabel memiliki sifat independen dengan peran memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen yang lain dengan variabel dependen, Ghazali (2018)

#### Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

**Tabel 3 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.450 <sup>a</sup>	.203	.183	.42803

Sumber: Pengolahan Data SPSS, 2020

**Tabel 4 Coefficients<sup>a</sup>**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.950	.377		5.169	.000
	Partisipasi_Anggaran_1	.403	.125	.450	3.231	.002

Sumber: Pengolahan Data SPSS, 2020

Persamaan Regresi:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow Y = 1.950 + 0.403 X_1$$

Terlihat pada Tabel 4 hasil koefisien sebesar 0.002 maka nilai sig. < 0.05, maka hipotesa pertama (H<sub>1</sub>) dinyatakan diterima. Partisipasi Anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan data pada model *summary* Tabel 3 didapatkan bahwa nilai *RSquare* adalah 0.203 (20.3 %), maka besar pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 20.3 % dan sisanya 79.7 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Manajer yang terlibat atau berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan merasa dilibatkan sehingga mereka berusaha untuk bekerja dengan baik dan lebih

memahami apa yang menjadi tujuan anggaran manajer akan bersungguh-sungguh dalam menyusun anggaran sehingga kinerja manajerial dapat meningkat. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iswahyudi dkk (2019), Rahmadhini (2019) dan Giusti (2018) menyatakan hal sama yaitu partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial

**Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi**

**Tabel 5 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.601 <sup>a</sup>	.361	.312	.39290

Sumber: Pengolahan Data SPSS, 2020

**Tabel 6 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.986	2.296		1.300	.201
	Partisipasi_Anggaran_1	-.350	.788	-.390	-.444	.660
	Komitmen_Organisasi	-.184	.676	-.204	-.272	.787
	Partisipasi_Komitmen	.188	.228	1.078	.824	.415

Sumber: Pengolahan Data SPSS, 2020

Persamaan Regresi:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_4X_1 X_2 \quad \longrightarrow \quad Y = 2.986 - 0.350X_1 - 0.184X_2 + 0.188X_1X_2$$

Terlihat pada tabel 14 hasil koefisien sebesar 0.2 maka nilai sig > 0.05, maka hipotesa pertama (H<sub>2</sub>) dinyatakan ditolak. Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi. Berdasarkan data model *summary* di tabel 13 didapatkan bahwa nilai *Adj R* adalah 0.36 maka besar pengaruh antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi oleh Komitmen Organisasi adalah 36.10% dan sisanya 63.90% dipengaruhi oleh faktor lain.

Kinerja seorang manajerial tidak dapat secara langsung dipengaruhi oleh kondisi atau situasi yang berasal dari dalam individu tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan yang baik tidak selalu memerlukan komitmen yang tinggi pada organisasi. Tidak menutup kemungkinan dalam melakukan pekerjaannya seorang manajer merasa bahwa itu adalah bagian dari pekerjaannya saja (hanya sebuah kewajiban tanpa melibatkan komitmen dalam pekerjaannya). Hasil riset ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Gunawan (2015), Ernisa (2017), dan Ramadhini (2019).

## Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Motivasi Kerja

**Tabel 7 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 <sup>a</sup>	.457	.415	.36237

Sumber: Pengolahan Data SPSS, 2020

**Tabel 8 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.852	2.895		-.294	.770
	Partisipasi_Anggaran_1	.721	.944	.805	.763	.450
	Motivasi_Kerja	1.036	.903	.920	1.147	.258
	Partisipasi_Motivasi	-.144	.290	-.746	-.496	.622

Sumber: Pengolahan Data SPSS, 2020

Persamaan Regresi:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 \longrightarrow Y = -0.852 + 0.721 X_1 + 1.036 X_3 - 0.144 X_1 X_3$$

Terlihat pada tabel 16 hasil koefisien sebesar 0.7 maka nilai sig > 0.05, maka hipotesa pertama (H<sub>3</sub>) dinyatakan ditolak Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial ketika dimoderasi oleh motivasi kerja. Berdasarkan data model *summary* di tabel 15 didapatkan bahwa nilai *Adj R* adalah 0.415. Maka besar pengaruh antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi oleh Motivasi Karyawan adalah 41.50% dan sisanya 58.50% dipengaruhi oleh faktor lain.

Proses penyusunan anggaran tidak akan menjadi lebih efektif dan berhasil apabila dalam pelaksanaannya di dukung oleh motivasi yang tinggi dari para manajer yang mengarah pada banyaknya usaha yang diberikan dalam tugasnya tersebut. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulana (2020) dan Ramadhini (2019).

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: partisipasi anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial tetapi ketika dimoderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi kerja, partisipasi anggaran tidak dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

#### Saran

Implikasi dari hasil riset ini adalah perusahaan sebaiknya selalu melibatkan setiap level manajer dalam melakukan penyusunan anggaran, dengan adanya keterlibatan dari setiap karyawan, maka akan timbul rasa pengakuan dari organisasi tempat mereka bekerja, sehingga karyawan akan berusaha sebaik mungkin melakukan setiap tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Karyawan yang dilibatkan juga akan menjadi lebih mengerti, memahami dan menguasai setiap visi misi perusahaan sehingga tujuan dari perusahaan menjadi mudah untuk dicapai. Selanjutnya, dalam melakukan setiap tanggung jawabnya bukan hanya semata-mata komitmen dan motivasi yang diperlukan oleh karyawan, tetapi ada faktor lain yang

dapat mempengaruhi kinerja, yaitu gaya kepemimpinan dari atasan, budaya organisasi yang terbentuk di dalam perusahaan dan juga cara pandang dari karyawan itu sendiri untuk mengendalikan hal atau peristiwa yang terjadi dalam perusahaan tempat mereka bekerja (*locus of control*).

## REFERENSI

- [1] Ermawati N. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Skpd Kabupaten Pati). *J Akun Indonesia*. 2017;6:141-56.
- [2] Ernis F, Sulaso RA, Wardayati SM. (2017). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi. *BISMA J Bisnis Dan Manaj* 2017;11:139-54.
- [3] Giusti G, Kustono AS, Effendi R. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Journal Ekon Bisnis Dan Akun* 2018;5:121-8.
- [4] Ghozali I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariete SPSS 25 (9<sup>th</sup> ed.). Semarang: Universitas Diponegoro: 2018.
- [5] Gunawan. Kristhianto Aditiya. Santioso L. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating. *J Akunt*. 2015;XIX:144-59.
- [6] Handriyanti, D, dan Ranasari, S.L. (2014). Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Prediktor Kinerja Karyawan PT. Snepac Shipping Batam *Jurnal Zona Keunggulan*. Vol.6.No.2. Agustus 2014.
- [7] Iswahyudi I, Pangayow BJC, Wijaya AHC. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Daerah* 2019;14:120-38.
- [8] Kurniawan A. (2015). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) PT. X Bandung. *Jurnal Manajemen Maranatha*. 2015;15.
- [9] Nugraheni. (2017). Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Aparat Pemerintah. *J Akunt Dan Sist Teknol Inf*. 2017;13
- [10] Nurdin, Ihsan, SL Ratnasari, HW Nasrul. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi, Kemampuan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kineja Karyawan PT. Austin Engineering Indonesia. *PROSIDING SEMINAR NASIONAL UNIVERSITAS ISLAM SYEKH YUSUF* 1 (1), 524-533.
- [11] Putra D. (2013). Pengaruh akuntabilitas public dan kejelasan sasaran anggaran terhadap Kinerja manajerial Satuan kerja perangkat daerah (Studi Emporis pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang). *J Akunt* 2013;1.
- [12] Putri A, Budiono E. (2015). Pengaruh Partisipasi anggaran Terhadap Kinerja Manjerial Dengan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada PT. Pindad (Persero) Bandung). *E-Proceedings Manajemen*. 2014,1.

- [13] Rahmat WF. (2016). PENGARUH BEBAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. LAKSANA KAROSERI UNGARAN. *J Ekon Manaj Akunt.* 2016;27.
- [14] Ramadhini AS, Ritonga K, Taufik T. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi, Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Opd Provinsi Riau). *J Tepak Manaj Bisnis* 2019;11:23-37.
- [15] Ratnasari, S. L. (2019). *Human Capian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- [16] Ratnasari, S. L. dan Hartati, Yeni. (2019). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- [17] Ratnasari, SL., Sutjahjo, G. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis (JMOB)*. 1 (4), 593-602.
- [18] Rivaldo, Y, SL Ratnasari. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*. 9 (3), 505-515.
- [19] Rizal R, Fitri SA, Rantika D. (2016). Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) Tahun 2016. *Jurnal Al-Iqtishad*. 2019;20-37.
- [20] Triseptya GN, Pagalung G, Indrijawati A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Moderasi. *SEIKO J Manag Bus* 2017;1:36-46.